

Estratégia e competitividade sistêmica: estudo de caso do setor vitivinícola da serra gaúcha

Alyne Sehnem*
Adriana Locatelli Bertolini**
Valdecir Pereira Uveda***
Paulo Fernando Pinto Barcellos****

Resumo

O estudo teve por objetivo avaliar a competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho e caracterizar o Arranjo Produtivo Local (APL), a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos. Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho foi realizado em duas etapas. Inicialmente, foi efetuada uma pesquisa exploratória por meio de revisão, análise e seleção de dados obtidos em fontes secundárias. Essa etapa subsidiou as entrevistas com especialistas do setor para esclarecer e confirmar dados analisados na pesquisa exploratória. A pesquisa identificou esforços estratégicos no setor vitivinícola para modificar o entorno deste, porém, com ausência de uma estratégia explícita compartilhada por todos, constatando assim, a falta de integração entre os participantes, o que acaba comprometendo sua competitividade.

* Acadêmica do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS); Rua Guilherme Missen, 288, ap. 104, Centro, 89900-000, São Miguel do Oeste, SC; alyne_smo@yahoo.com.br

** Acadêmica do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS); locatelli_bertolini@hotmail.com

*** Acadêmico do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

**** Doutor em Engenharia de Produção; professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Com base nessas evidências, constatou-se que os determinantes da competitividade apresentados não representam fatores isolados ou estáticos, ao contrário, representam mecanismos dinâmicos que interagem entre si de forma sistêmica, gerando um ciclo virtuoso ou vicioso, dependendo dos resultados e oportunidades.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade sistêmica. Arranjos produtivos locais.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas decorrentes da nova forma de gerir e competir nos mercados mundiais e locais, aumentou a competitividade e gerou maior pressão por desempenho nas pequenas e médias empresas. Especificamente, no setor vitivinícola de vinhos finos, objeto deste estudo, a competição caracteriza-se não mais entre firmas, mas entre blocos econômicos, e tem sido marcada por um ambiente empresarial cada vez mais intenso de tecnologia e gestão (PROTAS, 2009). Por essa razão, qualquer avaliação, análise, proposta ou discussão, deverá considerar os demais segmentos da cadeia produtiva, englobando variáveis de mercado e exigências do consumidor (MALAFAIA, 2007).

Nesse novo cenário de incertezas e mudanças, torna-se constante a necessidade de inovação e transformação. A concorrência é mais dinâmica, pois as empresas podem atenuar desvantagens de custo de insumos por meio de compras ao redor do mundo, o que torna a antiga noção de vantagem comparativa menos relevante. Mais do que isso, a vantagem competitiva depende hoje do uso mais produtivo dos insumos, o que requer constante inovação (PORTER, 1998). Em uma economia da inovação globalizada, as empresas dependerão, com maior intensidade, de fontes externas de competência, originárias de firmas concorrentes, fornecedoras ou clientes (VON HIPPEL, 1988). Nessa situação, o grau de especialização proporcionado em uma situação de cooperação interfirmas gera vantagens competitivas pela possibilidade de compartilhamentos dos custos e riscos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias (ARCHIBUGI; BENG-ÅKE, 2001).

O objetivo do artigo foi avaliar a competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho, a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos e não de uma única empresa, pois o desempenho econômico de uma empresa, segundo Porter (2005), resulta de duas causas distintas: a estrutura do setor, que são as regras gerais de competição e a posição relativa dele, como fontes de vantagem competitiva; assim, a estratégia deve abranger ambas. Por isso, a relevância

torna-se maior quando há o estudo do setor, pois a estratégia setorial representa o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes, no sentido de alinhar iniciativas e atividades, visando ao aumento de sua competitividade e o conseqüente desenvolvimento da região.

Porter (1993), em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações*, descreve que a competição não se baseia somente entre as empresas, ou redes com redes, ou dentro do próprio país, mas em um país competindo com o outro, cada um tentando desenvolver mais suas vantagens competitivas por meio do fomento e das condições do entorno de cada *cluster*, aqui tratado como Arranjos Produtivos Locais (APL). Assim, a vantagem competitiva surge também por intermédio da cooperação, tanto dos mercados quanto dos setores públicos e políticos.

Este artigo encontra-se organizado da seguinte maneira: o referencial teórico, em que são apresentados conceitos de estratégia e competitividade; competitividade sistêmica e APL; o método utilizado no estudo; os resultados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Andrews (1980) desenvolve o conceito de estratégia organizacional como padrão de decisões de uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, e produz suas principais políticas e planos para atingir esses objetivos. Delimita ainda a escala de negócios na qual a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza econômica ou não econômica que pretende para acionistas, funcionários e comunidade. A decisão estratégica eficiente, com longa duração, definirá o caráter central e a imagem da empresa, sua individualidade e a posição que ocupará em seu cenário e no mercado.

Para Andrews (1980), a estratégia é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia. Separáveis apenas para efeito de análise em formulação e implementação. Como subatividades dessa formulação, considera a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionadas de alguma estimativa de risco. Antes da decisão, é fundamental uma avaliação dos pontos fracos e fortes juntamente com os recursos disponíveis.

Conforme Mintzberg (2001), a estratégia tem como definição o reconhecimento explícito de múltiplas definições. Conceito que identifica como

cinco Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. O plano engendrado é entendido como ação consciente, uma diretriz para lidar com determinada ação. Como plano, ela pode ser também um pretexto, uma “manobra” específica com a finalidade de engendrar o concorrente. A estratégia pode ser ainda padrão, no sentido de um fluxo de ações, ou seja, consistência no comportamento, seja pretendida ou não. Como posição, a estratégia é uma maneira de colocar a organização no chamado “ambiente”, nesse sentido, torna-se força de mediação ou “harmonização” entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Como perspectiva, a estratégia tem seu conteúdo como uma maneira enraizada de ver o mundo, ou seja, uma personalidade da organização, a chamada “cultura” organizacional. Em suma, a perspectiva é um conceito ou abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Porter (1987), em seu texto *From competitive advantage to corporate strategy*, apresenta os conceitos de estratégia corporativa. Destaca os pré-requisitos estratégicos, os pré-organizacionais e as ciladas mais comuns. Partindo das premissas de que a competição tem lugar no nível das unidades de negócios, acrescenta custos e restrições e de que os acionistas podem facilmente diversificar, o autor amplia o horizonte de percepção com algumas questões a serem refletidas no instante de elaborar a estratégia, com perguntas como: O setor é realmente atraente? Qual é o custo de entrada no setor? Vai compensar? Por mais elementar que elas pareçam, são como alicerces em que se construirá toda a base da corporação.

Em seu estudo intitulado *How Competitive forces shape strategy*, Porter (1988) trata da ação estratégica diante das forças competitivas que vão além da ideia simplista da concorrência direta. Além do setor que compete entre os concorrentes existentes, deve-se considerar também as ameaças de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. O autor aplica essa visão da competição tanto ao setor industrial quanto ao de serviços e à venda de produtos. Para Porter (1988), são duas as grandes questões: “Forças Combatentes” e “Formulação da Estratégia”. Na primeira, ele enquadra os temas da ameaça dos novos entrantes, as condições de mudança, o poder dos compradores e fornecedores, a ação estratégica, os produtos substitutos e, por fim, a corrida pela posição. Na segunda, classifica a temática do posicionamento da empresa, a influência sobre o equilíbrio, e como explorar a mudança no setor.

Em se tratando de competição para a entrada, Porter (1988) considera que os novos entrantes concorrem com recursos substanciais de um setor e que a entrada destes dependerá das barreiras e da reação dos concorrentes. Ele destaca seis fontes de barreiras: a economia de escala; a diferenciação de produto; a necessidade de capital; as desvantagens de custo independentes do porte; o acesso a canais de distribuição e a política governamental. No que se refere

às condições de mudança para uma entrada, Porter entende que a estratégia muda à medida que mudam as condições, por exemplo, tecnologias e patentes. Decisões estratégicas em um grande segmento de setor exercem impacto nas condições determinantes de ameaça de entrada. Já as contribuições advindas do poder dos fornecedores podem ocorrer por meio de aumento de preços ou redução da qualidade das mercadorias ou serviços. Os clientes, igualmente, podem forçar os preços para baixo ou demandar maior qualidade jogando um concorrente contra o outro. Nesse sentido, dentro da ação estratégica, a empresa pode e deve escolher a quem vender, pois dependendo da situação de custos, vender para muitos pode ser considerada uma atitude quase suicida, ou seja, a empresa se tornará vulnerável. Porter (1988) ainda chama a atenção para os produtos substitutos, com destaque para aqueles sujeitos às tendências de melhoria do *trade-off* preço/desempenho, visando ao produto do setor, ou que sejam produzidos por setores com altos lucros. A corrida pela posição, por sua vez, gera a rivalidade entre os concorrentes, usando táticas como as de competição de preços, lançamentos e golpes de publicidade.

Em suma, Porter (1988) propõe uma forma de análise de cenário ao se desenvolver a formulação da estratégia e aponta as questões-chave que devem ser consideradas pelo estrategista. Entre elas, destaca o posicionamento da empresa e afirma que o conhecimento das próprias capacitações acentuará as áreas em que esta deve confrontar a competição e evitá-la. Da mesma forma, relata que o estrategista pode influenciar o equilíbrio ao lidar com as forças que impulsionam a competição, partindo para a ofensiva. De forma semelhante, devem explorar as mudanças no setor, pois as tendências de alta prioridade estratégica são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e as que alçam novas causas para a linha de frente. Além disso, a existência dos produtos substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados, é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. A análise da ameaça de substituição de produtos pelo lado da demanda deve focalizar as funções desempenhadas pelos clientes, e não apenas a similaridade física dos produtos.

Percebe-se, evidentemente, que Porter escreveu esses textos em relação à estratégia há mais de 30 anos, e que se os reescrevesse hoje, acrescentaria outras forças que igualmente influenciariam a estratégia da organização. Como exemplo de forças combatentes, cita-se a questão ambiental com suas decorrentes, pois uma empresa que negligencie essa questão ou não a considere em sua estratégia, pode comprometer suas operações. Cita-se, ainda, o acesso e controle das informações, que representam a maior fonte de conhecimento e base de estratégia que uma empresa pode possuir.

No que diz respeito ao poder de barganha dos fornecedores e clientes, acrescenta-se a isso variáveis significativas válidas para nossos dias, que são

as chamadas alianças, os arranjos produtivos e as cadeias de produção. Estas constituem verdadeiros nichos nos quais circulam informações precisas, que instituem, reforçam ou mesmo excluem clientes e fornecedores desses arranjos. Nesse sentido, o poder de barganha do setor tornou-se ainda mais essencial e criterioso ao ser elaborada a estratégia. Por conseguinte, a ação estratégica adquiriu nova análise. Além de saber escolher para quem vender, deve-se escolher também de quem comprar. Conhecer a procedência da matéria-prima ou produto faz muita diferença na ação de fabricação ou venda. Saber, por exemplo, que o produto não tem procedência de trabalho escravo ou infantil, ou que não provém de áreas de preservação, tampouco de atividades irregulares, é extremamente necessário como força combatente.

Segundo Ohmae (1998), os estrategistas em vez de juntarem todas as informações, fazerem todas as análises e dizerem como a empresa deve agir, serão os catalisadores do processo de mudança das empresas. Seus novos papéis serão: o domínio de competências com pessoas, tecnologias e finanças; emissão e recepção de informações; capacidade de sintetizar e criar; comandar rede de assessores; ser equidistante e imparcial em relação aos locais geográficos envolvidos com a empresa.

Para isso, o autor defende que os estrategistas devem desaprender tudo o que sabem e começar novamente, pensar em uma cadeia de valor sem precedentes e agir como se fossem o presidente da empresa, porque somente assim se pode ver e fazer essas coisas; familiarizar-se com tecnologia e geografia, pois esses são os principais insumos da nova era, e olhar para as regiões geográficas como fontes de forças funcionais.

2.2 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

Na realidade atual, a organização é tomada como complexa e também sistêmica e a modificação é entendida e expressa como a interação crescente, que se estabelece entre organizações e ocorre nas inter-relações estabelecidas por meio dos diversos arranjos com as diversas mudanças do mercado. Essas novas formas fazem das organizações sistemas ainda mais complexos, auto-organizáveis e ajustáveis às novas necessidades que surgem dessas interações crescentes. Quanto mais cresce essa interatividade, mais elementos saltam de uma realidade ôptica desconhecida para gerar nova dimensão conhecida, e portanto, passível de novo modo de expressão.

Conforme Coutinho e Ferraz (1994), os fatores determinantes da competitividade são divididos em: internos à empresa, de natureza estrutural e de natureza sistêmica, considerando que ambos afetam as características do am-

biente competitivo. Porter (1993) acredita que o desempenho competitivo de uma empresa ou de uma nação é decorrente de um grande número de fatores que as influenciam de várias maneiras. O autor analisa as causas que motivam o êxito internacional em certos setores de determinados países por meio do entorno que propicia esse investimento e inovação. A partir disso, defende que ao criar uma estratégia, independente da relevância do fator, deve ser considerado quando do estabelecimento desta.

Por sua vez, para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), a competitividade de uma organização está diretamente vinculada à sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado. Assim, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que as diferenciem de suas concorrentes.

Nesse sentido, Morin (1987) entende o sistema como um todo que supera os seus componentes isoladamente. As qualidades ou propriedades novas da organização e da unidade global, ele denomina emergências. Assim, as emergências, qualidades ou propriedades de um sistema, apresentam caráter de novidade em relação às qualidades ou propriedades dos componentes considerados isoladamente ou dispostos de maneira diferente em um outro tipo de sistema.

Essa noção sistêmica gera emergências no campo da administração. Segundo Martinelli (1995), tradicionalmente, a teoria geral da administração fez a divisão das partes para gerir isoladamente cada uma delas, o que não permite uma visão do todo. Além disso, o ato de administrar era mais prescritivo. Com o advento da teoria dos sistemas favorecido pela noção da biologia, e conseqüente preocupação com o todo, a noção de administração ganha essas novas emergências e passa a ser mais descritiva. O foco modifica, a percepção e a atitude passam a ser mais abertas, com objetivos estabelecidos e as partes ganham *status* de subsistemas. Todas essas emergências geram a necessidade de adaptação das organizações ao ambiente.

O contexto organizacional dinâmico e complexo, tanto em seus aspectos produtivos de bens ou serviços quanto nas dimensões de gestão produtiva, de recursos humanos e de qualidade, passou a ser cada vez mais desafiado pelas necessidades dos clientes e pelas prioridades de satisfação do consumidor.

Os novos sistemas estabelecidos fornecem possibilidades de relações que ultrapassam a cadeia de suprimentos e chegam ao nível de concorrência. De acordo com Bengtsson e Kock (2000), autores que denominam tal relação de “*co-opetition*”, ou coopetição, trata-se de relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam e competem ao mesmo tempo e nas mesmas atividades.

Treacy e Wiersema (1998) defendem a tese de que sustentar a liderança de mercado é um trabalho de tempo integral. Apresentam a questão de que a proposição de valor que se vê é a mesma que o cliente percebe. Thompson e Strickland (2001), no texto *Managing the Internal Organization to Promote Bet-*

ter Strategy Execution, problematizam as tarefas necessárias e adicionais para implementação da estratégia. Abordam de forma conceitual e sistemática as tarefas que consideram adicionais para a implementação da estratégia. Barcelos (2008), Fornell (2007) e Fornell et al. (1996), defendem e debatem a proposição de criação de um índice de satisfação do consumidor. Salienta-se que para esses autores, o conceito de produtividade é diferente de satisfação do cliente. Além disso, a satisfação é distinta em diversos mercados. Por fim, Fornell (2007), no livro *The Satisfied Customer*, propõe ainda avaliar a satisfação do cliente a partir de um quadro maior, ou seja, ir além do óbvio, ver os clientes como ativos econômicos e transformar o modo de pensar em forma de ativos para o crescimento econômico.

Ao elaborar uma estratégia para o setor, com o propósito de manter-se na liderança, não basta excelência em produto, são necessárias combinações de vários “fazer bem” que na soma proporcionarão excelência para a liderança. Assim, é importante combinar excelência operacional com liderança em produtos, uma sustentação da intimidade com o cliente; evitar esforço desnecessário em alguma proposição de valor específico para não se desviar das tarefas mais importantes e transformar em um foco estreito ou míope. A liderança deve ter sempre em foco o estreitamento entre a proposição de valor entendida pela empresa e a percebida pelo cliente.

A abordagem dos clientes satisfeitos na elaboração da estratégia chama a atenção para a necessidade de se mudar a forma de pensar e ver os clientes como ativos. Vivencia-se nas empresas a realização de altos investimentos em campanhas para trazer clientes para as carteiras e depois estes não são tratados como ativos.

2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

A noção sistêmica é essencial para a compreensão dos arranjos produtivos. Se uma empresa isolada encontra dificuldades de gestão das partes separadas e busca constantemente integrar os vários departamentos para olhar o todo nas tomadas de decisões, o mesmo acontece com o arranjo produtivo. É fundamental a visão global e sistêmica para que a cadeia tenha consistência e “[...] o comportamento do todo dependerá de como as soluções (ou decisões) das partes distintas interagem.” (FIGUEIREDO; ZAMBOM, 1998).

Essas perturbações no ambiente associadas à visão sistêmica fizeram com que as empresas buscassem novas formas de agir, ou, como afirma Morin (1987), propriedades dos componentes consideradas isoladamente, dispostas de maneira distinta em um outro tipo de sistema, de modo que, ao se estabelecer arranjos produtivos atingiu-se a modalidade de “outro sistema”. Diante

da exigência da atualidade, a análise aqui estabelecida entende que essas emergências influenciaram significativamente os sistemas organizacionais, a ponto de transformá-los em novos sistemas, como as cadeias de produção.

Lastres e Cassiolato (2005) trabalham com o conceito de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPIL). Nesse conceito, são agrupados os termos Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL), que representam conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais que têm sua localização no mesmo território. Esses atores desenvolvem atividades econômicas correspondentes e possuem vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Esses SPILs englobam empresas produtoras de bens e serviços, prestadoras de serviços, fornecedoras de insumos e equipamentos, cooperativas, associações, clientes, além das empresas focadas na formação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento. Outro conceito agrupado pelo ASPIL são os Arranjos Produtivos Locais (APL). Esses arranjos não possuem significativa articulação entre os atores, representando casos fragmentados.

As principais vantagens do foco em ASPILs segundo Lastres e Cassiolato (2005) e Brito e Albagli (2003) são:

- a) a representação de uma unidade de análise que supera a visão, baseada na organização individual, no setor ou em uma cadeia produtiva. Essa visão possibilita o estabelecimento de uma ponte entre o território e as atividades econômicas;
- b) o foco em grupos de atores como empresas e organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), educação, treinamento, financiamento e nas atividades adjuntas que distinguem os sistemas produtivos e inovativos;
- c) a cobertura do espaço onde o aprendizado acontece, considerando que as capacitações produtivas e inovativas são criadas e, com isso, o conhecimento tácito flui com maior facilidade;
- d) a efetivação das políticas de promoção do aprendizado, da inovação e da criação de capacitações.

Arranjos Produtivos Locais (APL) são entendidos pelo Sebrae (2003) como “[...] aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.” Os atores locais compreendidos nesse conceito são: o governo, as associações empresariais e as instituições de crédito, ensino e pesquisa.

A aglomeração de empresas deve atuar em torno de uma atividade produtiva principal, de bens ou serviços, que abrange conhecimentos tácitos e

explícitos próprios das pessoas e das organizações localizadas nesse território. Por território, o Sebrae (2003, p. 13) entende como um espaço geográfico que pode ser uma parte, o todo ou um conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales e serras que possuam sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais e históricos); mantenham ou tenham a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; estabeleçam parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promovam uma integração econômica e social no âmbito local.

Para o Sebrae (2009a), os arranjos produtivos devem conceber um modelo próprio de desenvolvimento, considerando os aspectos relativos à sua realidade. Deve-se considerar as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades das localidades; as vantagens competitivas e comparativas; a infraestrutura; o capital humano, que compreende os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas do local; o capital social, em seus níveis de confiança, cooperação, organização e participação social; a cultura empreendedora, que abrange a autoestima, a autoconfiança e a iniciativa; a cultura local, crenças, valores, costumes, tradições e a capacidade de atração de investimentos.

A participação em um APL fortalece as empresas; juntas formam um grupo que se articula, trabalha cooperativamente, troca informações entre si e apresenta destaque para a região. As empresas do APL têm objetivos comuns e um comitê gestor que acompanha o desenvolvimento do trabalho estabelecido pelo grupo (SEBRAE, 2009b).

Observa-se que a definição de APL engloba as características dos sistemas produtivos, bem como aspectos dinâmicos dele, liberados pelo processo de interação e aprendizagem que se estabelece entre os agentes do sistema, tomando uma proporção de coletividade (AMARAL FILHO, 2009).

O conceito de APL norteia-se pelo vínculo existente entre os agentes, mais do que pelo tamanho das empresas que fazem parte do arranjo. Para Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000), os APLs apresentam algumas peculiaridades que precisam ser observadas: a dimensão territorial; a diversidade das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos e a governança.

Na dimensão territorial é considerado um recorte específico para a análise e a ação política. Nesse espaço estão inclusos os processos produtivos, de inovação e cooperação, como o espaço territorial de um município, microrregião (ou conjunto de municípios e microrregiões).

A diversidade abrange a participação das empresas de bens e serviços finais e intermediários as instituições públicas e privadas, destinadas à formação dos recursos humanos, P&D e financiamento, como universidades, empresas de consultoria, institutos de pesquisa, entre outros.

O conhecimento tácito é representado pelo conhecimento informal, não escrito nem institucionalizado, compartilhado e socializado pelas empresas, instituições e indivíduos. Esse conhecimento tem forte especificidade local, que resulta da proximidade territorial e de identidades culturais, sociais e empresariais. Essa característica facilita a circulação desse conhecimento nas organizações ou contextos geográficos específicos. No entanto, pode dificultar ou mesmo impedir o seu acesso por parte dos agentes externos a esses contextos, o que o torna um elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

As inovações e aprendizados são fontes de transmissão de conhecimento e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e instituições. A capacitação inovativa representa a possibilidade de introduzir novos produtos, processos e formatos organizacionais, tornando-se essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto no âmbito individual quanto no coletivo. A competitividade para as empresas de pequeno porte é alcançada pelos processos inovativos dentro das organizações. Esses processos são capazes de introduzir mudanças técnicas nas organizações, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas.

A governança é representada pelos diferentes modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos entre os agentes e as atividades nos processos decisórios locais. Essa coordenação abrange desde os processos de produção e distribuição de bens e serviços, até os processos que envolvem a geração, a disseminação e os usos do conhecimento e das inovações. Nos sistemas e arranjos produtivos são diversas as formas como a governança pode ser representada no processo de tomada de decisões.

A essas peculiaridades podem-se acrescentar mais quatro elementos, que, de maneira conjunta, desenvolvem o papel de ativos na evolução dos APLs: capital social, estratégia coletiva de organização da produção, estratégia coletiva de mercado e articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002).

3 MÉTODO

Este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que proporciona uma visão geral do estudo realizado e descritivo, apresentando as características observadas (GIL, 1999) sob a forma de um estudo de caso. Pretendeu-se caracterizar o Arranjo Produtivo Local da Serra Gaúcha e avaliar a competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho, a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos.

Esta pesquisa utilizou o estudo de caso como escopo, o qual é caracterizado por Yin (2005, p. 32) como uma “investigação empírica” que “[...] investiga um fe-

nômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o propósito de torná-lo mais explícito ou de constituir hipóteses, com o objetivo principal de aprimorar ideias ou descobrir intuições (GIL, 2002). Nesse contexto, para Cooper e Schindler (2003), a exploração é utilizada quando a área de investigação é bastante nova ou vaga, em que variáveis importantes podem ser conhecidas ou não estar totalmente definidas, e os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas.

Os meios de investigação utilizados para o levantamento de dados envolveram a pesquisa documental. As fontes analisadas foram artigos específicos sobre o tema, trabalhos científicos desenvolvidos por instituições de ensino e pesquisa especializados, notícias e dados atuais da indústria e de entidades representativas do setor vitivinícola, além do Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul, denominado Visão 2025.

Após essa etapa, foram realizadas duas entrevistas em profundidade com especialistas para esclarecer e confirmar dados, mais precisamente um empresário do setor vitivinícola e o gerente de *marketing* do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin). Essa entidade é responsável pela coordenação estratégica do setor. As entrevistas foram feitas por intermédio de roteiros semiestruturados.

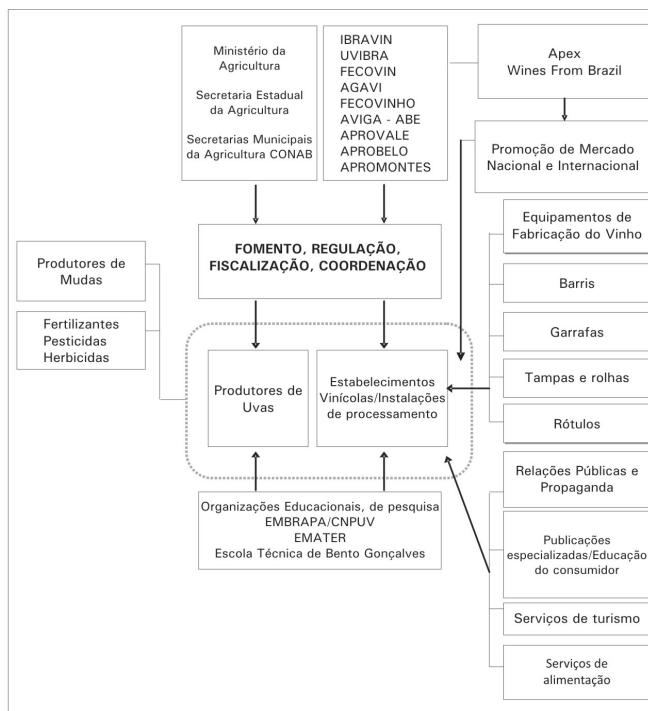
O estudo ocorreu por meio das seguintes etapas: seleção e estruturação do trabalho: análise descritiva dos dados; execução do estudo: análise documental dos dados coletados e analisados; tratamento dos dados: registro descritivo; análise e interpretação do caso: análise documental dos dados secundários e complementação com entrevistas e apresentação dos resultados: descrição das constatações auferidas a partir dos dados coletados (VERGARA, 2007; YIN, 2005).

4 RESULTADOS

O APL da serra gaúcha é a maior região vitícola do país, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, na qual predomina o uso da mão de obra familiar. Em relação aos vinhos finos, merece destaque a produção de vinhos espumantes de alta qualidade, além dos vinhos tranquilos, brancos e tintos. Detentora de alta tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos, essa região vem crescendo como produtora de vinhos de qualidade. Uma evidência da evolução organizacional da vitivinicultura da região foi a criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, iniciativa que motivou outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho.

Atualmente, a serra gaúcha é composta por 13 mil propriedades, envolvendo cerca de 15 mil famílias, com área média de vinhedos de 2 hectares. As cidades que esse APL comporta são: Bento Gonçalves, Canela, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado e Veranópolis. Existem cerca de 600 vinícolas e 15.000 viticultores envolvidos na atividade. A produção média de vinho e mosto nos últimos anos foi de aproximadamente 365 milhões de litros por ano, representando 90% da produção nacional (CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Desses 365 milhões, 40 milhões de litros foram de vinhos finos, sendo o Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves o responsável por 20% dessa produção de vinhos finos e 35% dos espumantes do Rio Grande do Sul. Cerca de 10 a 12 milhões de garrafas de vinhos finos por ano. Os percentuais variam entre 55 e 60% para os tintos, 10 e 15% para os brancos e 30 e 35% para os espumantes (CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010).



Esquema 1: Organização Estrutural e Institucional da Cadeia Vitivinícola da Serra Gaúcha

Fonte: Fensterseifer et al. (2002).

Os principais concorrentes são Chile, Argentina, Itália, França e Portugal, nessa ordem de importância, e os principais componentes de formação de preços nos vinhos finos são garrafas, rolhas, cápsulas e rótulos, uvas, comercialização, tributos e demais custos de produção.

A melhoria tecnológica é suprida por entidades federais e estaduais como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (Fepagro), o Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), os quais representam um elo consistente de reforço competitivo do APL.

A coordenação estratégica está a cargo do Ibravin, que tem a proposta de ser o fórum maior de debate e encaminhamento de ações coletivas para o setor. Sua manutenção é feita com recursos públicos do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (Fundovitis), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), além de empresas privadas do setor.

Esforços estratégicos focalizados são realizados pela Associação de produtores do Vale dos Vinhedos – RS (Aprovale), pela União da Vitivinicultura Brasileira (Uvibra), pela Associação Gaúcha de Vitivincultores (Agavi) e pelas demais associações setoriais. Complementarmente, um importante esforço de internacionalização setorial é desenvolvido pelo Grupo de Exportação *Wines From Brasil*, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e investimentos (Apex).

Segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (2005), no trabalho *Vitivinicultura de olho no futuro – diagnóstico e competitividade sistêmica*, a necessidade do planejamento estratégico para o setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul se justificaria, tão somente, pela ausência de uma estratégia explícita compartilhada pelo APL, em seu conjunto. Embora o plano estratégico possa existir nas empresas individuais participantes do arranjo, segundo Andrews (1980), tal estratégia organizacional no padrão de decisões de uma empresa determina e revela seus objetivos propósitos ou metas e produz suas principais políticas e planos para atingir seus objetivos.

De acordo com o diagnóstico e a competitividade sistêmica, as razões históricas e socioculturais que restringiram a cooperação entre os elos das cadeias produtivas envolvidas no APL vitivinícola concentrado na serra gaúcha, têm limitado a ênfase em questões estratégicas. Esse fator tem relação com a teoria de Andrews (1980), que enfatiza a dissociabilidade entre estratégia e a cultura organizacional. Esse fator também pode justificar a tese de Mintzberg (2001), na qual a estratégia tem como definição o reconhecimento explícito de múltiplas definições. Mesmo que o autor não inclua explicitamente a questão cultural em seu conceito dos cinco Ps, ela está presente, mais especificamente

na perspectiva, quando ele identifica o conteúdo da estratégia como uma maneira enraizada de ver o mundo, ou seja, a personalidade da organização.

No trabalho de pesquisa e diagnóstico, além das razões históricas e socioculturais, são identificadas a falta de clareza e convergência estratégicas futuras, como limitadoras de sinergias e desagregadoras de esforços, contexto que dificulta o alinhamento entre as capacidades do APL e oportunidades emergentes dos mercados alvos. Tal atitude gera posicionamento passivo e representa risco frente à concorrência dos produtos importados. Nesse sentido, a estratégia corporativa para a serra gaúcha sofre forte influência das forças competitivas de que fala Porter (1988), em especial das forças dos concorrentes, dos novos entrantes e dos produtos substitutos. Para rever tal postura competitiva, sugere-se, como ponto de partida, as perguntas sugeridas por Porter (1987), ao tratar a vantagem competitiva da estratégia corporativa, que apresenta os conceitos de estratégia e destaca os pré-requisitos estratégicos, os pré-organizacionais e as ciladas mais comuns.

Partindo do pressuposto de que o incremento no grau de coesão e coordenação dos agentes setoriais é essencial para atender mercados mais sofisticados e diversificados, inclusive mercados até então não atendidos, a pesquisa afirma que “[...] a criação do IBRAVIN permitiu, pela primeira vez, a representação de todos os agentes por uma única instituição que pode agregar o setor em direção a uma clara orientação estratégica para o futuro.” Esse fato representa a chamada “organização sistêmica” da qual nos fala Morin (1987), ou a sistematização da APL da serra gaúcha, no sentido entendido por ele, em que o sistema como um todo supera seus componentes isoladamente. Além disso, gera as chamadas emergências, nas quais as qualidades ou propriedades do sistema apresentam um caráter de novidade em relação às qualidades ou propriedades dos componentes, considerados isoladamente ou dispostos de maneira diferente em um outro tipo de sistema.

Essa estratégia, contextualizada pelo Instituto Brasileiro do Vinho (2005), “[...] busca garantir que o setor seja globalmente competitivo no ano 2025 ao fomentar o fluxo de conhecimento, interações dinâmicas e inovação através das cadeias de valor.” Essa perspectiva para a APL da serra gaúcha reforça a ideia de “*coopetition*” ou “coopetição”, da qual fala Bengtsson e Kock (2000), para quem ela ocorre quando emerge a relação de paradoxo entre empresas que cooperam e competem ao mesmo tempo. Ao fomentar o fluxo de conhecimento, as interações dinâmicas e a inovação por intermédio das cadeias de valor, os processos e as relações de cooperação tornam-se mais complexos e envolvem duas lógicas de interações diferentes: hostilidade e amizade, das quais nos fala o autor.

O Instituto Brasileiro do Vinho (2005, p. 3) afirma que:

A “visão estratégica” que deve orientar a estruturação e implementação do planejamento estratégico setorial deve contemplar as seguintes questões: i) quais são os objetivos e aspirações possíveis para o setor e para as diferentes categorias e agentes em cada elo da cadeia produtiva? ii) quais os mercados mais rentáveis e adequados para exploração e como atender esses mercados em uma posição vantajosa frente à concorrência? iii) quais as capacitações necessárias para alcançar essa posição e como desenvolvê-las?

Percebe-se que a estratégia adquire outro foco de orientação. Com a complexidade sistêmica ampliada para além da empresa, evidencia nova modalidade de competitividade, da qual fala Gomes-Casseres (1994), nova aliança que gera rivalidade de Grupo X Grupo, na qual a competição extrapola os limites da empresa e até fronteiras territoriais e se espalha por meio dos mercados mundiais. Nesse caso, a pesquisa identifica a criação de instituições setoriais de cooperação e sinergia entre os atores:

i) em 2000, iniciou o funcionamento do IBRAVIN com o objetivo único de promover e ordenar institucionalmente o setor produtor de uvas, de vinhos, de sucos de uva e qualquer outro produto derivado da uva e do vinho, ii) em 2002 foi criado o Consórcio de Exportação, denominado “Wines from Brazil” com o objetivo de facilitar a entrada de vinhos finos no mercado internacional, participação em feiras e eventos e agilizar a troca de informações entre os diversos atores do setor vitivinícola; iii) em 2004, a instituição da Câmara Nacional de Viticultura, Vinhos e Derivados, órgão público, reuniu entidades da cadeia produtiva de todo o Brasil no sentido de promover a articulação do setor e representantes do setor público, e promover a discussão para regulamentar o setor e definir e apoiar as mais importantes estratégias para a cadeia produtiva.

Por fim, em relação à satisfação do cliente, a pesquisa afirma que existem dificuldades de comunicar particularidades e virtudes dos produtos e processos, fato que, redundando na consideração pelo consumidor final, de que os produtos ofertados pelo setor exibem uma baixa relação qualidade/preço. Isso faz com que aumente a dificuldade de consolidar marcas. Ainda quanto à satisfação do cliente, a pesquisa revela:

As deficiências relacionadas com a estratégia de marketing das empresas e do setor (conhecimento limitado do comportamento do consumidor, estratégias de comunicação ineficientes, marcas incipientes, iniciativas de promoção e relacionamento com clientes inadequados) restringem a percepção de valor associada aos produtos e ícones do setor (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO, 2005, p. 70).

A pesquisa também conclui que por um lado a “[...] estratégia mais conservadora para o setor – defender suas posições de liderança no mercado doméstico – é a de maior risco. De outro lado, a estratégia mais arrojada – buscar atender de forma agressiva segmentos e nichos de mercado no Brasil e no exterior – parece ser a de maior sustentabilidade.” Além disso, ela “[...] é tão mais viável quanto mais rápida for e quanto maior o investimento aplicado.” No entanto, ela salienta que as maiores restrições ao seu sucesso decorrem de duas questões: da dificuldade de os agentes setoriais romperem com práticas e posicionamentos cristalizados e da necessidade de selecionar parceiros não tradicionais (necessitados de aprofundar seu conhecimento a respeito das características do setor) capacitados a subsidiar a sua estratégia competitiva durante essa fase de transição (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO, 2005).

5 CONCLUSÃO

A realidade atual da organização, tomada como complexa e sistêmica, que exige modificação contínua, interação crescente e que se estabelece entre organizações nas inter-relações por meio dos diversos arranjos, ocorre nas diversas mudanças do mercado. Essa agitação de novas formas faz das organizações sistemas ainda mais complexos, auto-organizáveis e ajustáveis às novas necessidades que surgem dessas interatividades crescentes.

Especial relevância adquire o estudo do setor, pois a estratégia setorial representa o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes, no sentido de alinhar iniciativas e atividades, visando ao aumento de sua competitividade e o desenvolvimento da região. O sistema como um todo supera os seus componentes isoladamente e produz emergências passíveis de gerar novos sistemas (MORIN, 1987). Dimensão para além da teoria geral da administração tradicional, que fazia a divisão das partes para gerir isoladamente cada uma delas, dificultando, assim, a visão do todo e transformando o ato de administrar de prescritivo para descritivo. Noção também favorecida pelo conceito sistêmico oriundo da biologia, modificando o foco, a percepção e a atitude que passam a ser mais abertas, com objetivos estabelecidos e as partes com *status* de subsistemas (MARTINELLI, 1995).

Essa noção sistêmica, essencial para a compreensão dos arranjos produtivos, gera a denominada relação de “*coopetition*” ou coopetição, relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam e competem (BENGTSSON; KOCK, 2000). As perturbações no ambiente, associadas à visão sistêmica, fazem com que as empresas busquem novas formas de agir (MORIN, 1987).

Comportamento que no todo da cadeia terá sua consistência baseada nas soluções (ou decisões) das partes distintas (FIGUEIREDO; ZAMBOM, 1998).

Os APLs apresentam peculiaridades que precisam ser observadas: a dimensão territorial; a diversidade das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos e a governança (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000), acrescidos de quatro elementos que desenvolvem o papel de ativos na sua evolução: capital social; estratégia coletiva de organização da produção; estratégia coletiva de mercado e articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002). Adiciona-se a isso outros aspectos importantes a serem divisados: o protagonismo local; a promoção de um ambiente de inclusão; a elevação do capital social; a preservação do meio ambiente; a integração com outros atores; a colaboração entre os entes federados; o mercado; a sustentabilidade; a inovação; as relações de trabalho e a redução das desigualdades regionais.

O APL da serra gaúcha, maior região vitícola do país com cerca de 40 mil hectares de plantação, composta de pequenas propriedades nas quais predomina o uso da mão de obra familiar, produção de vinhos espumantes, vinhos tranquilos, brancos e tintos de alta qualidade, região que demonstra crescimento como produtora de vinhos de qualidade com evidência da evolução da vitivinicultura a partir da criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, foi uma iniciativa que motivou outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho. Contudo, a necessidade do planejamento estratégico para o setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul se justifica, tão somente, pela ausência de uma estratégia explícita compartilhada por APL, em seu conjunto (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO, 2005).

A competitividade sistêmica no APL vitivinícola concentrado na serra gaúcha tem limitado a ênfase em questões estratégicas a partir das razões históricas e socioculturais que restringem a cooperação entre os elos das cadeias produtivas envolvidas. Além dessas razões, a pesquisa identificou também a falta de clareza e convergência estratégicas futuras, como limitadoras de sinergias e desagregadoras de esforços, contexto que dificulta o alinhamento entre as capacitações do APL e as oportunidades emergentes dos mercados alvos. Essa atitude gera posicionamento passivo e representa risco diante da concorrência dos produtos substitutos importados. Entretanto, esforços de coesão e coordenação dos agentes setoriais foram identificados, como a criação do Ibravin, a fim de atender mercados mais sofisticados e diversificados, inclusive, mercados até então não atendidos. Isso permitiu a representação de todos os agentes por uma única instituição, que pode agregar o setor em direção a uma clara orientação estratégica para o futuro.

Em suma, esta pesquisa identificou esforços estratégicos no setor vitivinícola da serra gaúcha para mudar o seu entorno, porém com ausência de uma

estratégia explícita compartilhada por todos, constatando-se, assim, a falta de integração entre os participantes, o que acaba comprometendo sua competitividade. Com base nessas evidências, percebeu-se que os determinantes da competitividade apresentados não representam fatores isolados ou estáticos, ao contrário, representam mecanismos dinâmicos que interagem entre si de forma sistêmica, gerando um ciclo virtuoso ou vicioso, dependendo dos resultados e oportunidades.

Strategy and Systemic Competitiveness: Case Study of the Wine Industry Serra Gaúcha

Abstract

The study aimed to evaluate the competitiveness in the wine industry in Rio Grande do Sul and characterize the Local Productive Arrangement – LPA, from the supply chain of fine wines. To meet the proposed objectives, the present study was conducted in two stages. Was initially performed an exploratory research through the review, analysis and selection of data from secondary sources. This step has supported the next step was interviews with industry experts to clarify and confirm the data analyzed in exploratory research. The survey identified strategic efforts in the wine sector to change the environment of the same, but with the absence of an explicit strategy shared by all, so noting the lack of integration among participants, which could hinder their competitiveness. Based on this evidence we find that the determinants of competitiveness factors presented do not represent isolated or static, rather they represent dynamic mechanisms that interact in a systematic way, generating a virtuous or vicious, depending on the results and opportunities. Keywords: Strategy. Systemic competitiveness. Local production arrangement.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do. **Conceitos de APLs**. Disponível em: <<http://www.cidades.ce.gov.br/categoria4/conceitos-de-apls>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

_____. **É negócio ser pequeno, mas em grupo; desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy.** 1980.

ARCHIBUGI, Daniele; BENG-ÅKE, Ludvall. **The Globalizing Learning Economy.** Oxford: Oxford University Press, 2001.

BARCELOS, Paulo Fernando Pinto. Results and Impacts Evaluation of Governmental Programs to Reduce Poverty. **REGES – Revista Eletrônica de Gestão**, Picos, v. 1, n. 1, p. 27-40, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/reges>>. Acesso em: 15 set. 2008.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. **“Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously.** *Industrial Marketing Management* 29, 411-426, 2000.

BRITO, J.; ALBAGLI, S. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), Rio de Janeiro, 2003.

CASSIOLATO, J.; LASTRES H.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico.** NT 27 - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 2. ed. São Paulo: Papirus, 1994.

FENSTERSEIFER, J. E. et al. **Competitividade, Estratégia e Estrutura: Um Estudo Comparativo da Indústria Vitivinícola no Brasil e Portugal,** Projeto ICCTI/CNPQ, dez. 2002.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made em Brasil**. Rio de Janeiro: Papirus, 1996.

FIGUEIREDO, R. S.; ZAMBOM, A. C. A. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 29-39, jul./set. 1998.

FORNELL, C. et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. (1996). **Journal of Marketing**; ABI/Inform Global, v. 60, n. 4, p. 7-18, Oct. 1996.
FORNELL, C. **The Satisfied Customer: winners and losers in the battle for buyer preference**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, p. 4-11, July/Aug., 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul**. 2008. Disponível em: <<http://www.estatística@ibravin.org.br>>. Acesso em: 2 jan. 2010.

_____. **Visão 2025 – Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**. IBRAVIN, 2005.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Projeto apoiado pelo Sebrae. 8. ed. dez. 2005.

MALAFAIA, Guilherme Cunha. **As Convenções Sociais de Qualidade como Suporte à configuração de Sistemas Agroalimentares Locais Competitivos: Um Estudo Cross Country na Pecuária de Corte.** Tese (Doutorado)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Pós-Graduação em Agronegócios, 2007.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A Evolução da Teoria da Administração e a Hierarquização de Sistemas.** 1995. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1995.

MINTZBERG, H. Os cinco Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. (Ed.). **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Edgar. **O método I: A Natureza da Natureza.** Lisboa: Publicações Europa-América, 1987.

OHMAE, Kenichi. “Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras”. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Ed.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Campus, 1993.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Nov./Dec., p. 77-90, 1998.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, May/June, 1987.

_____. How Competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Nov./Dec. 1988.

_____. **Reinventing Strategy: The New Learning.** The World Strategy and Marketing Forum. São Paulo, Brazil. 30 June 2005.

PROTAS, José Fernando da Silva. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.winesfrombrazil.com>>. Acesso em: 22 dez. 2009.

RIBAS JUNIOR, Osny Taborda. **Proposições para a melhoria no Desempenho de Agências de Desenvolvimento Regional utilizando as experiências em curso na Região Sul do Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.wordpress.com/>>. Acesso em: 30 dez. 2009a.

_____. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/sergipe/areas-de-atuacao/ap/>>. Acesso em: 30 dez. 2009b.

_____. **Termo de referência para atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais**, 2003.

THOMPSON, A; STRICKLAND, A. **Strategic Management – Concepts & Cases**. 12. ed. Irwin McGraw-Hill, 2001.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline Of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market**. Perseus Books Group, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VON HIPPEL, Eric. **The sources of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em 3 de setembro de 2010

Aceito em 8 de fevereiro de 2011

